



Instituto  
Nacional de  
Aprendizaje

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

## 2019-2025

Instituto Nacional de Aprendizaje. INA.

Unidad de Planificación y Evaluación.

Plan Estratégico Institucional 2019-2025.

Edición 3. Mayo 2023 (JD-AC-115-2023 y  
JD-AC-153-2023).

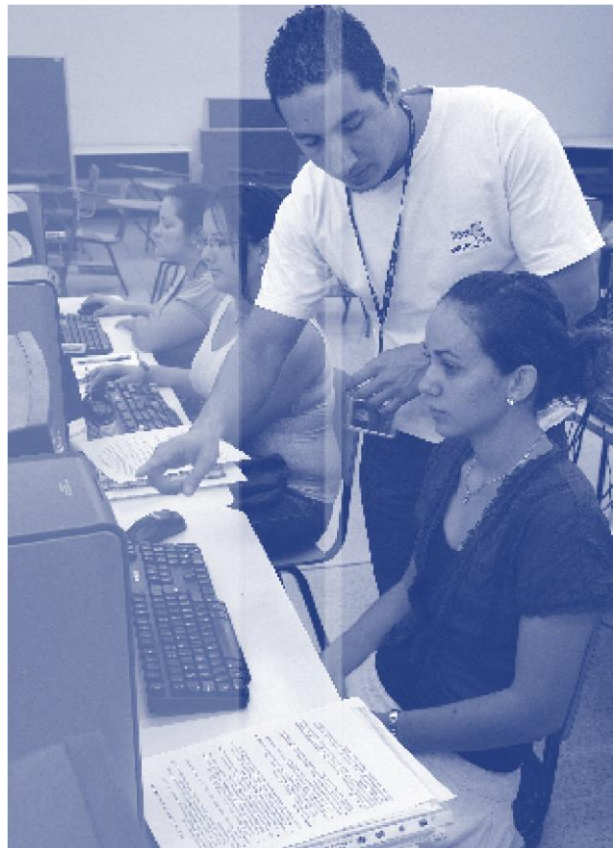
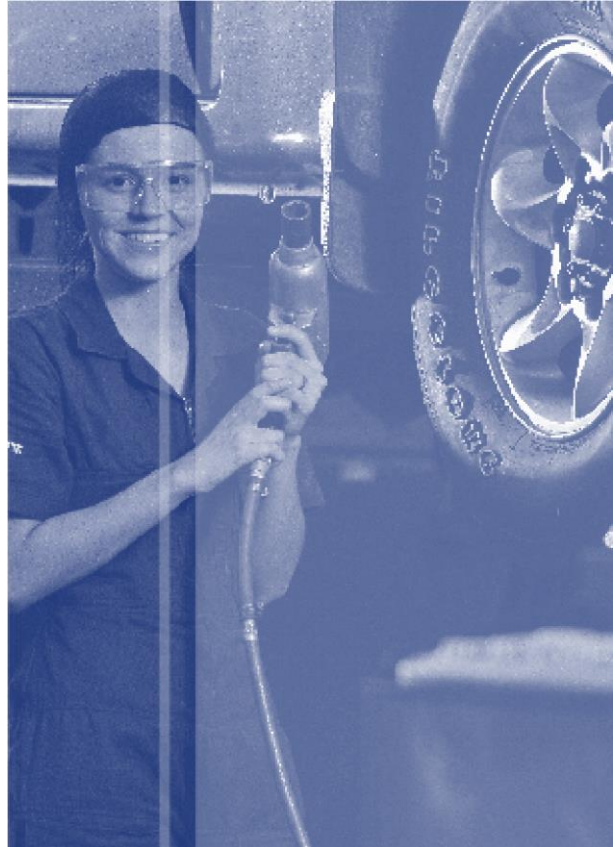
San José, Costa Rica:

Diagramación: Asesoría de Comunicación 2018

33 Páginas

# Tabla de Contenidos

<b>Agradecimiento</b> .....	<b>5</b>
<b>Presentación</b> .....	<b>6</b>
<b>Reseña histórica</b> .....	<b>8</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>9</b>
<b>Plan Estratégico Institucional 2019-2025</b> .....	<b>10</b>
Diagnóstico .....	10
Análisis de la situación .....	10
Marco filosófico .....	15
Misión .....	15
Visión.....	15
Políticas institucionales .....	15
Valores .....	17
<i>Propósito estratégico</i> .....	18
Estrategia institucional .....	18
<i>Determinación del Valor público</i> .....	19
<i>Pilares Estratégicos</i> .....	19
<i>Objetivos estratégicos, indicadores y metas</i> .....	20
<i>Acciones estratégicas</i> .....	23
Aspectos para el desarrollo de las acciones estratégicas .....	24
<i>Objetivos tácticos, indicadores y metas</i> .....	25
<b>Análisis de riesgos</b> .....	<b>28</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>32</b>



## Agradecimiento

Agradecemos a las siguientes personas, procesos e instituciones por contribuir en la construcción del Plan Estratégico Institucional para los próximos siete años: Junta Directiva, personal técnico, administrativo, gestores y jefaturas; especial reconocimiento a Don Roberto Artavia y su equipo, por el apoyo Ad-Honorem al inicio del proceso. En el ámbito externo, a los representantes de sectores de la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector empresarial Privado (UCCAEP), organizaciones de trabajadores de cooperativas, sindicatos y asociaciones solidaristas, del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), de Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE), Cámara Nacional de Turismo (CANATUR), Cámara de Exportadores de Costa Rica (CADEXCO), Asociación de Empresas de Zonas Francas de Costa Rica (AZOFRAS), Organización Internacional del Trabajo (OIT), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Sistema Banca para el Desarrollo (SBD), Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED), Ministros y Ministras de Educación (MEP), de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), de Economía, Industria y Comercio (MEIC) y Ministerio de coordinación y enlace con el Sector Privado.

## Presentación

La transformación digital y la automatización del trabajo, asociadas a la cuarta revolución industrial, sumadas a la transición demográfica que atraviesa nuestro país, presentan un reto extraordinario para una institución de formación profesional como el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). Este reto país se traduce a nivel institucional, en la necesidad de reinventarse para responder de manera oportuna a nuevos modelos de negocio, con los que se apoye a las personas en mejorar el desempeño en el mercado laboral y a encontrar propósito en un mundo en constante evolución.

En este contexto, el INA debe contribuir a que se reactive la economía y se incremente la productividad y competitividad del país, sin desconocer que detrás de estos indicadores económicos está el bienestar de las personas. Mejorar las cifras económicas no debería ser tema solamente para economistas y para los representantes de las cámaras empresariales, puesto que reducir la tasa de desempleo es clave para eliminar la pobreza, lo cual sí debería ser de interés para todos los sectores. Propiciar conocimiento y competencias oportunas a la población para que se inserte exitosamente en la fuerza laboral, no sólo contribuye a mejorar el desempeño económico del país, sino que se traduce en un acto de justicia social. El obtener o generar su propio empleo permite a las personas, en las palabras del Premio Nobel de Economía Amartya Sen, mejorar su capacidad y libertad para “alcanzar la vida que valoran y tienen razones para valorar”. Brindar oportunidades de educación y de superación a través del empleo y el emprendimiento, constituye un imperativo moral que refleja la razón de ser del INA.

El plan del *Gobierno del Bicentenario* para crear la Costa Rica del siglo XXI, señala a la educación y la formación técnica profesional (EFTP) y el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas, como claves para generar empleabilidad, reactivar la economía y mejorar el desarrollo humano sostenible de nuestro país. Emplearse a través de la EFTP es el camino más efectivo para salir de la pobreza, tal como lo demuestran las experiencias de países con altos niveles de desarrollo humano y progreso social. Esto también lo reafirman los expertos de las Naciones Unidas y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Además de la voluntad política mostrada en el plan de gobierno, el INA posee el mandato y la responsabilidad de convertir la EFTP y el emprendimiento como pilares en la reducción del desempleo y la mejora de la calidad de vida de las personas.

Para lograr este objetivo, se propone el Plan Estratégico Institucional 2019-2025 (PEI), el cual define la visión y la misión de la institución, así como las políticas y objetivos que servirán de guía para alinear los servicios de capacitación y formación profesional (SCFP) con las necesidades del mercado laboral y las diversas aspiraciones de las personas jóvenes y adultas de todo el país. Tal como lo señala la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), para asegurar que la EFTP sea exitosa se requiere un ecosistema en el cual el gobierno asuma su responsabilidad de brindar programas de formación adecuados y oportunos y que las empresas ofrezcan pasantías y formación en el trabajo mediante la formación dual, con lo que se desarrolla un sistema de formación profesional organizado alrededor de la educación permanente. En esa misma línea, es necesario que el INA contribuya a crear un ecosistema que acompañe a las pequeñas y medianas empresas en sus diferentes fases de desarrollo empresarial, desde la informalidad hasta la creación de oferta exportable. Todo lo anterior representa un gran reto a nivel institucional que requiere un cambio de paradigma al pasar del impacto aislado, al impacto colectivo, con lo cual personas y empresas ocuparán el primer plano de atención, como la razón de ser de la institución.

Como ejemplo de este nuevo paradigma, el PEI enfatiza dos sistemas fundamentales que el INA estará ayudando a desarrollar: El Sistema Nacional de Empleo y el Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD). Por un lado, el Sistema Nacional de Empleo buscará realizar un análisis sistemático del mercado laboral con tal de brindar orientación vocacional y profesional constante a personas que estén buscando empleo, para que puedan tener acceso a los servicios de formación y capacitación de manera que luego se inserten en el mercado laboral. En una línea similar, como institución encargada de los servicios no financieros del SBD, se desarrollarán programas de acompañamiento empresarial para impulsar el desarrollo de empresas con alto potencial de crecimiento y de los territorios con bajo progreso social. El aporte del INA para el desarrollo de estos dos sistemas refleja el compromiso de la institución de trabajar más a allá de las aulas, para construir una agenda común para el cambio.

Para el año 2019, entra vigencia el nuevo Modelo Curricular para la Formación Profesional, el cual representa una oportunidad histórica para alinear los servicios del INA con el Marco Nacional de Cualificaciones de la Educación y Formación Técnica Profesional y para reorientar la formación profesional con enfoque en las competencias. El Modelo Curricular direcciona los SCFP hacia el enfoque del aprendizaje continuo y reconoce la necesidad de las personas de capacitarse y certificar sus competencias de manera constante. Todo ello, en aras de mejorar su desempeño en la vida social, económica y política de nuestro país. El PEI reconoce este hito histórico y señala el Modelo Curricular como uno de los Pilares Estratégicos que guiarán la misión de la institución, puesto que se integran en un diseño curricular pertinente e innovador, las necesidades de realización de las personas y los requerimientos del sector productivo.

El PEI también hace énfasis en los servicios de formación, capacitación y certificación en aquellos territorios y sectores económicos que incrementen la productividad y competitividad del país, bajo un modelo que refleje el compromiso del *Gobierno del Bicentenario* con la descarbonización de la economía, la equidad de género y el desarrollo humano sostenible. En esta dirección, el papel de la institución como creadora de movilidad social se reafirma mediante la atención de la población en desventaja social y el incremento de la participación de mujeres en programas no tradicionales con alta demanda en el mercado laboral. De esta forma, se contribuye con la reducción de la desigualdad y las brechas de género en el mercado laboral.

La visión de un país innovador, inclusivo y descarbonizado, donde todas las personas tengan oportunidades para desarrollar su potencial, solamente se logra trabajando juntos. El PEI es una invitación a representantes de todos los sectores y territorios del país para trabajar unidos para transformar la educación técnica en un motor de desarrollo económico, ambiental y de progreso social. Así ayudaremos a construir la Costa Rica del bicentenario que le recuerda al mundo que somos un pequeño país que sueña en grande.

**Andrés Valenciano**  
**Presidente Ejecutivo INA**

## Reseña histórica

La creación del Instituto Nacional de Aprendizaje, el 21 de mayo de 1965, obedeció a la iniciativa de un grupo de costarricenses, encabezado por el Dr. Alfonso Carro Zúñiga, Ministro de Trabajo y Bienestar Social durante el Gobierno de Francisco J. Orlich Bolmarcich (1962- 1966). Estas personas manifestaron su preocupación por solucionar, por un lado, la educación de miles de jóvenes de escasos recursos económicos que no podían acceder a la educación formal y por otro, apoyar el desarrollo económico del país, que adoptaba el modelo de sustitución de importaciones, el cual imponía una acelerada industrialización, para la que se requería de mano de obra calificada a nivel técnico, no disponible en el país para esa coyuntura.

Antes de constituirse el INA, el aprendizaje de los oficios en Costa Rica se daba por iniciativa de organizaciones religiosas, diferentes grupos sociales, de particulares o de las mismas empresas, pero su existencia era efímera y cuando surgían iniciativas privadas, como en el caso de las ramas comerciales, funcionaban descoordinadamente y sin ningún control estatal.

La razón decisiva para el surgimiento del INA fue la búsqueda de un esquema institucional innovador, que diera respuesta adecuada a las necesidades de mano de obra técnica de alta calidad, requerida con urgencia para apoyar el proceso de industrialización que se iniciaba.

En 1959 se constituyó la Oficina de Capacitación Social y Aprendizaje (OCSA), la cual requería de recursos económicos propios y un marco legal apropiado para cumplir con la enorme tarea de formar la población trabajadora que los sectores productivos demandaban, lo que sentó las bases para la creación del Instituto Nacional de Aprendizaje. Los bienes y el personal OCSA fueron los primeros colaboradores y el primer patrimonio del INA.

El 17 de enero de 1968 se colocó la primera piedra de lo que sería el nuevo edificio del INA, ubicado en una finca propiedad de la Caja Costarricense del Seguro Social, en La Uruca. Se construyeron 16 aulas y 16 talleres para impartir cursos de Mecánica de Vehículos, Construcciones Industriales y Electricidad.

El INA fue estructurado como una entidad de capacitación independiente del sistema formal de educación y dotado de autonomía y ágiles mecanismos de comunicación con el mercado de trabajo. Su financiamiento se basó en la recaudación por parte de las empresas públicas y privadas, de un porcentaje fijo de la planilla y su conducción se confió a un equipo multisectorial, en el que participaron representantes de los grupos directamente involucrados, sector trabajador, sector empleador y Gobierno.



## Introducción

Durante el año 2019 se realizó el seguimiento de las metas planteadas para el logro de los objetivos estratégicos y tácticos, en el cual se determinaron oportunidades de mejora sobre todo en indicadores y metas que regirán a partir del 2020, además se considera en las metas establecidas las afectaciones por la Pandemia del COVID-19, para cuya atención el instituto estableció nuevas prioridades en el “Programa para Coadyuvar con la Recuperación Económica y Social del País, mediante el Desarrollo de Capital Humano y la Reactivación Productiva del Sector Empresarial”, aprobado según acuerdo JD-AC-90-2020, del 20 de abril 2020. Es importante mencionar que este programa se realiza dentro del marcate de las líneas estratégicas, las premisas y finalidades planteadas en este plan estratégico.

El Plan Estratégico Institucional 2019-2025 tiene como finalidad formar, capacitar y certificar el talento humano, para incidir en la demanda del sector empresarial y contribuir en el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas trabajadoras, en la productividad y la competitividad del país, de manera que se posibilite el desarrollo socioeconómico sostenible.

La institución apuesta a la atención de la población en desventaja social, al impulso del emprendedurismo y las PYME, a la atención de los sectores claves de la economía, al bilingüismo y a la atención de futuras necesidades de talento humano por parte de los inversionistas.

Para el logro de estos propósitos, se propone la mejora de los servicios institucionales mediante acciones estratégicas con base en un nuevo modelo curricular que incluye todos los procesos del diseño y la administración de los servicios, el fortalecimiento del recurso humano y el desarrollo de alianzas estratégicas que impulsan el logro de los objetivos institucionales y procesos de intermediación de empleo, todo lo cual facilita la relación entre las personas y las empresas.

Los servicios institucionales, considerarán aspectos relacionados con la igualdad, equidad de género, sostenibilidad ambiental, cultura emprendedora y productividad.

Para la construcción del Plan Estratégico Institucional, se contó con la colaboración de Roberto Artavia y Consultoría Internacional, quienes presentaron una propuesta de objetivos y líneas estratégicas, producto de talleres y entrevistas realizadas en diferentes instancias. Esta propuesta fue analizada y adaptada por las Autoridades Superiores y la Unidad de Planificación y Evaluación; posteriormente fue enriquecida por personal de las Gestiones institucionales en varias sesiones de trabajo.

La actualización del Plan Estratégico Institucional 2019-2025 responde a la solicitud de Presidencia Ejecutiva mediante PE-2340-2022. Para este fin, se consideraron Evaluaciones del PEI 2019-2020-2021-2022, Anuario INA Cifras 2021, FODA institucional sobre efectos de la Pandemia por el COVID-19, Política institucional de Continuidad del Negocio, Informe “Análisis sobre la demanda ocupacional para la definición de Áreas Prioritarias”, Ley No. 9931 “Fortalecimiento de la formación profesional para la empleabilidad, la inclusión social y la productividad de cara a la revolución industrial 4.0 y el empleo del futuro”, Ley 9728 de Educación y Formación Dual, Plan Estratégico Nacional 2050, Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026 “Rogelio Fernández Güell”, Decreto 43481 “Creación del Sistema Nacional de la Educación y Formación Técnica Profesional (SINEFOTEP)”, Propuesta del Modelo para la gestión de Skills Costa Rica en la EFTP de CR, entre otros documentos.

## Plan Estratégico Institucional 2019-2025

### Diagnóstico

Para este rubro, se toman en cuenta los resultados obtenidos en el foro denominado *Encuentro INA, Sector Empresarial y Organizaciones Sociales. “Desafíos actuales y futuros que afrontará el país en materia de Formación Profesional”*, realizado en junio de 2015. En este foro se consultó a diferentes sectores económicos y productivos, tales como Turismo, Comercio y Servicios, Industria y Agropecuario. En el encuentro participaron la Unión de Cámaras Empresariales (UCCAEP), Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE), Ministerio de Educación Pública (MEP), Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), Universidades, Sindicatos, Asociaciones Solidaristas, Cooperativas y los núcleos de formación y servicios tecnológicos y las unidades regionales de la institución.

También se retoman los resultados obtenidos mediante la aplicación de una consulta en línea a nivel institucional, referente al análisis FODA, así como información bibliográfica y datos estadísticos para respaldar el documento.

### Análisis de la situación

---

Para el cumplimiento del Plan Estratégico se analizaron las condiciones internas y externas con el fin de establecer las estrategias para enfrentar los desafíos actuales y futuros de la formación, capacitación y certificación.

#### *Análisis interno*

---

Se detectaron debilidades en el quehacer institucional por:

- oferta desactualizada
- atención no oportuna
- baja calidad del servicio

#### Oferta y ejecución de servicios

Debido a las demandas del mercado, la institución debe transformar su oferta de servicios para aportar el talento humano requerido por el sector empresarial. Para ello se necesita de una oferta innovadora, oportuna y de calidad que incorpore temas transversales como productividad, enfoque de género, cultura emprendedora y sostenibilidad ambiental.

Para alcanzar esta meta, se deben fortalecer los mecanismos para determinar la demanda cualitativa y cuantitativa, según las necesidades expresadas por el sector empresarial y las tendencias del mercado en general.

Asimismo, se necesita actualizar y modernizar infraestructura, maquinaria y equipo a nivel regional, junto con el mantenimiento preventivo que corresponda.

Los servicios solicitados prioritariamente se concentran en los siguientes sectores:

<p><b>Idiomas (inglés).</b> Núcleo: Comercio y Servicios</p>	<p><b>Tecnologías de la información y comunicación (TIC'S).</b> <b>Telemática y multimedia.</b> -Núcleos: Comercio y Servicios, Industria Gráfica y Eléctrico</p>	<p><b>Industria médica y del plástico.</b> -Núcleo: Metal Mecánica</p>
<p><b>Turismo.</b> -Núcleo: Turismo</p>	<p><b>Pesca e innovación.</b> -Núcleo Náutico Pesquero</p>	<p><b>Gestión ambiental</b> -Núcleos: Tecnología de Materiales y Mecánica de Vehículos.</p>
<p><b>Agroindustria</b> -Núcleo: Industria Alimentaria.</p>	<p><b>Refrigeración y aire acondicionado</b> -Núcleo: Eléctrico.</p>	<p><b>Energías renovables.</b> -Núcleos: Mecánica de Vehículos, Tecnología de Materiales y Eléctrico.</p>

**Fuente:** Oficio SGT-437-2018, del 03 de agosto de 2018

Para atender los diferentes grupos de interés se impone como prioridad la aplicación de pruebas internacionales para certificar el nivel de inglés de los estudiantes y personal docente. A partir de ello se brindaría al mercado laboral talento humano calificado, con el propósito de contribuir con la movilidad social y al desarrollo del país.

#### Alianzas estratégicas

La Institución tiene cobertura nacional, cuenta con nueve unidades regionales y sesenta centros de formación para atender la demanda de SCFP; sin embargo, no se ha logrado atender el 100%. Por ello, la estrategia es desarrollar alianzas permanentes con el sector empresarial, instituciones y diversas organizaciones, para ejecutar los servicios mediante diferentes modalidades y formas de entrega, tales como:

- Modalidad mixta
- Formación dual
- Formación virtual
- Formación en la empresa

#### Talento humano interno capacitado

El personal docente debe actualizarse constantemente para mejorar sus habilidades y competencias técnicas, de tal modo que es indispensable que la institución brinde al talento humano los medios para adaptarse a las nuevas tendencias de la globalización.

La institución promueve el emprendimiento, la transferencia de tecnología, innovación y conocimiento, aprovechando las alianzas estratégicas y convenios de cooperación con empresas, instituciones y organizaciones nacionales e internacionales, aspectos que se harán evidentes en la ejecución de los SCFP y en la formación de sus estudiantes.

## Datos estadísticos

A continuación, se presentan los resultados relevantes obtenidos en el año 2017 con la ejecución de SCFP a nivel nacional y regional. Con estos SCFP se ha contribuido tanto con la superación personal de la población atendida, como con la economía nacional, a la que inyecta mano de obra calificada a la vez que se apoya al sector productivo, según sus necesidades.

Tal como se muestra en Esquema 1, en el 2017 se impartieron 2.284 Programas de Capacitación y Formación Profesional, los que propiciaron a las personas participantes la opción de obtener un título a nivel de técnico, técnico especializado o de trabajador calificado. Además, se dieron 5.296 Módulos Certificables y 2.023 servicios de Asistencias Técnicas, en atención a las empresas u organizaciones. Adicionalmente, se ejecutaron 7.235 servicios orientados a la Certificación de Competencias Laborales y se acreditó un total de 2.215 servicios.

**Esquema 1.**  
**Costa Rica, INA: Servicios impartidos en el año 2017**



**Fuente:** Anuario INA en cifras 2017, página 29.

El mayor nivel de participación se concentra en los módulos certificables, de menor duración que planes o programas, en los que se da la opción de obtener un certificado de aprovechamiento.

En lo que respecta a cantidad de personas físicas participantes en los diferentes servicios ofrecidos por la institución, se alcanzó un total de 127.049 personas, quienes se matricularon en uno o más servicios disponibles, tal como se refleja en el siguiente esquema.

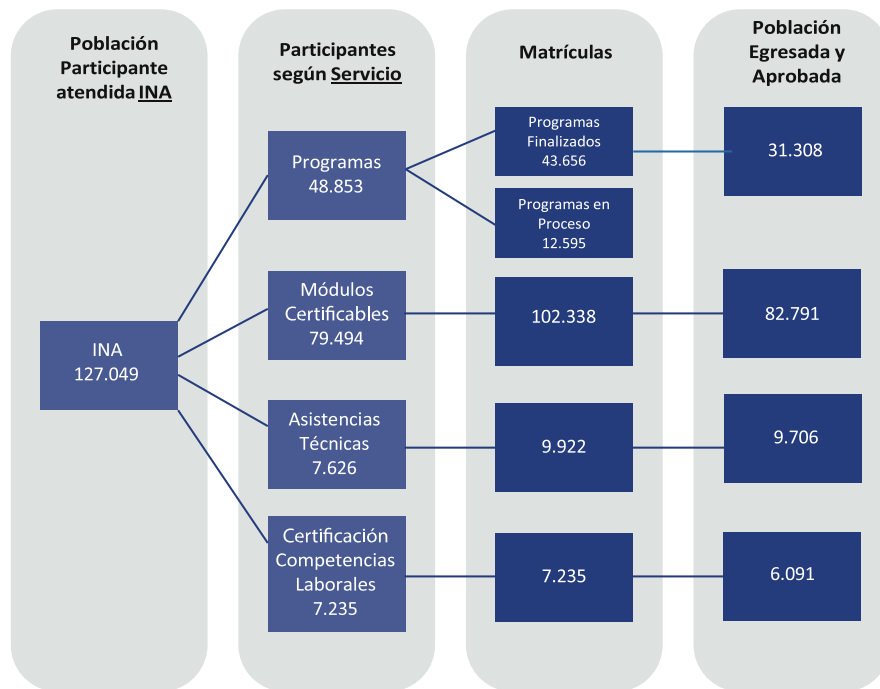
Las matrículas (inscripciones en servicios) se contabilizan por tipo de servicio y es precisamente en Módulos Certificables, en que se concentra la mayoría. No obstante, es también relevante el rubro asociado a programas de capacitación y formación profesional, tanto los finalizados como los que al término del año estaban en proceso.

Finalmente, se registra la población que culminó exitosamente su proceso de capacitación y formación:

- 31.308 títulos que acreditan como egresado de programa de Capacitación y Formación Profesional, en los diferentes niveles de cualificación (de técnico, técnico especializado o de trabajador calificado).

- 82.791 certificados de Módulos.
- 6.901 certificaciones de Competencias Laborales
- 9.706 certificaciones de Asistencia Técnica.

**Esquema 2.**  
**Costa Rica, INA: Población participante matriculada y graduada o egresada, según tipo de servicio. Año 2017.**



**Fuente:** Anuario INA en cifras 2017, página 32.

De acuerdo con estos datos, la suma de participantes no concuerda con las cifras de personas egresadas o que aprobaron un SCFP, pues una misma persona pudo haber participado en diferentes servicios.

## Análisis externo

---

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH), la tasa general de desempleo en el segundo trimestre del 2018 es de 9%. Entre las personas más afectadas están las mujeres, las personas jóvenes y las que no tienen experiencia laboral. Ante ello, el INA debe redireccionar su oferta para poder responder a las demandas laborales, de tal manera que contribuya al fortalecimiento del sector productivo y a la movilidad social.

Para contribuir con lo anterior y otorgar mayor oportunidad a los jóvenes para que accedan a empleos de calidad, la Institución ha establecido una alianza estratégica con el sector empresarial para desarrollar el Proyecto de Ley 19019 “*Ley para la regulación de la educación o formación profesional técnica en la Modalidad Dual de Costa Rica*”; por lo tanto, se requiere de la participación activa y comprometida de las empresas para el éxito del proyecto.

Además, a nivel nacional existe la Estrategia “Alianza para el Bilingüismo”, la cual apunta al fortalecimiento del sector productivo en el combate de la pobreza. De ello deviene que el INA asumiera el compromiso de capacitar a 35.000 personas en el idioma inglés, a partir de una estrategia de corto y mediano plazo. Por otra parte, la Institución y el Centro Cultural Costarricense Norteamericano, han firmado un convenio para certificar la calidad del inglés de la población estudiantil del INA, mediante la prueba TOEIC a un grupo de 500 estudiantes de distintos programas de formación en esa lengua. Dicha prueba certifica los niveles de escritura, comprensión y conversación según el Marco Común Europeo. Esto le permite a la población estudiantil conocer su nivel de inglés a nivel internacional y contar con un certificado que fortalece su currículo para ingresar al mercado laboral.

En los últimos meses, el INA ha estado coordinando con instituciones homólogas temas como innovación tecnológica, prospección-Investigación, formación dual, Marco Nacional de Cualificaciones, ocupaciones emergentes, empleo versus inserción, procesos educativos inclusivos y emprendimiento, entre otros, con el fin de desarrollar tendencias y áreas estratégicas que contribuyan al logro de los objetivos propuestos.

Estos datos coinciden con los resultados obtenidos en el *Encuentro INA, Sector Empresarial y Organizaciones Sociales. “Desafíos actuales y futuros que afrontará el país en materia de Formación Profesional”*.

Para responder a las solicitudes del sector empleador, se deben tomar en cuenta los siguientes lineamientos:

- Establecer, como eje transversal en los programas de formación del INA, el desarrollo de las habilidades blandas.
- Implementar o fortalecer los programas de formación profesional, la formación dual, la formación virtual y la formación en la empresa.
- Flexibilizar los horarios de atención al sector productivo con horarios nocturnos y fines de semana.
- Ajustar la oferta formativa del INA periódicamente, de acuerdo con las necesidades puntuales de cada región, en coordinación con el sector empleador.
- Propiciar que el personal docente esté en constante actualización (según las exigencias del mercado).
- Mejorar los tiempos de respuesta a las necesidades que demandan los sectores económicos.
- Implementar el Marco Nacional de Cualificaciones.

- Desarrollar alianzas estratégicas en áreas tales como diseño Web, telemática, industria automotriz, como ejemplo el Programa piloto K-star for CR.
- Elaborar un plan de comunicación que permita al sector empleador conocer el producto INA o recurso humano preparado para satisfacer las necesidades de mano de obra.
- Atender las necesidades de las empresas ubicadas en zonas francas.

## Marco filosófico

El marco filosófico de la institución está conformado por la misión, visión, valores, propuesta de valor y políticas institucionales, componentes que enmarcan el Plan Estratégico para el período 2019-2025.

### Misión

Brindar servicios pertinentes propios de la formación, capacitación y certificación profesional a personas físicas y jurídicas, para contribuir a la empleabilidad, movilidad social, dignificación del talento humano técnico, productividad, competitividad, emprendimiento y desarrollo empresarial, a fin de anticipar y enfrentar los cambios que demandan los entornos nacional e internacional.

### Visión

Ser la institución líder en la formación profesional para el desarrollo de competencias y generación de herramientas para el aprendizaje permanente, a nivel nacional y como referente internacional, capaz de anticiparse a las necesidades y dinámica de la sociedad y sector empresarial con servicios oportunos, innovadores, flexibles, pertinentes, diferenciados, ágiles y especializados.

### Políticas institucionales

Las *políticas* son el marco de orientación para el accionar del Instituto Nacional de Aprendizaje; marcan el inicio de la elaboración del Plan Estratégico Institucional 2019-2025. Entre estas políticas tenemos:

- a) Ejecución de SCFP, para formar, capacitar y certificar el talento humano con las competencias que mejoren su empleabilidad y que requieren los sectores productivos, para el ámbito nacional e internacional.
- b) Fortalecimiento de la atención de los beneficiarios del Sistema Banca para el Desarrollo, mediante SCFP y acompañamiento empresarial, según necesidades específicas.
- c) Consolidación de una cultura de excelencia en el servicio al cliente, para satisfacer sus necesidades.
- d) Acceso de la población en desventaja social a los servicios de capacitación, formación profesional y certificación, con equidad e igualdad de oportunidad, para contribuir con la movilidad social ascendente.
- e) Fortalecimiento de los procesos de investigación para el diseño e innovación en los SCFP, así como la adopción, adaptación y desarrollo de nuevas tecnologías, para optimizar la calidad de los SCFP y la transferencia tecnológica hacia la economía del futuro.

- f) Diseño y actualización permanente de la oferta de Servicios de Capacitación y Formación Profesional (SCFP), pertinente, innovadora, flexible e inclusiva que, por un lado, desarrolle en las personas las capacidades actitudinales requeridas y por otro, sea integradora de las perspectivas de derechos, género y sostenibilidad ambiental, de acuerdo con el modelo curricular.
- g) Capacitación permanente del personal docente en habilidades técnicas y pedagógicas para garantizar servicios de calidad y acordes a las necesidades del país.
- h) Participación activa en el desarrollo del Sistema Nacional de Educación y Formación Técnica Profesional para la integración del Sistema Nacional de Formación Profesional y su relación con el Marco Nacional de Cualificaciones de la Educación Técnica Profesional (MNC-EFTP-CR).
- i) Contribución en el desarrollo del Sistema Nacional de Empleo y en la concordancia de la oferta y la demanda del mercado laboral, para la inserción laboral de las personas.
- j) El Instituto Nacional de Aprendizaje realiza servicios de capacitación y formación profesional en el territorio nacional, consciente de la importancia de un mejor desempeño ambiental se compromete, a prevenir y reducir continuamente los impactos ambientales negativos que se generen de las actividades que realiza, a mantener y mejorar los impactos positivos, para ello implementa estrategias a nivel institucional, en todos los ámbitos de acción, aplicando el enfoque de mejora continua y prevención de la contaminación, el compromiso de cumplir con los requisitos legales aplicables y los suscritos por el INA relacionados con los aspectos ambientales, promoviendo la utilización eficiente de los recursos naturales, para contribuir al desarrollo nacional en armonía con el ambiente.
- k) Promoción de un entorno institucional libre de toda forma de violencia y discriminación y fortalecer las condiciones de seguridad para garantizar que se prevenga, se desaliente y se sancione el hostigamiento sexual.
- l) Promoción de la igualdad de género entre mujeres y hombres, cerrando brechas en la formación profesional y en el marco de la mejora continua del Sistema de Gestión de Igualdad y Equidad de Género, desde un enfoque de derechos humanos; en cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios aplicables y suscritos por el INA, mediante la transversalización del enfoque de género en el sistema Nacional de Capacitación y Formación Profesional, aportando el cambio cultural y al desarrollo nacional.
- m) El quehacer institucional se fundamenta en los valores y principios éticos acordados por el personal del INA; procura y promueve en las personas funcionarias y la población estudiantil, actitud y comportamiento ético en el ejercicio de sus deberes y responsabilidades, que contribuyen en el fortalecimiento de una cultura organizacional ética.
- n) Consolidación de una cultura de planificación con base en resultados; con disposición de indicadores útiles, asignación eficiente de los recursos, procedimientos específicos y sistemas necesarios para el logro de los objetivos institucionales.
- o) El Instituto Nacional de Aprendizaje dispone un Plan de Continuidad del Negocio, para la protección y aseguramiento de sus procesos críticos, cuya ejecución oportuna reducirá los tiempos de recuperación de los servicios afectados ante la materialización de un evento que ponga en riesgo la continuidad de los Servicios de Capacitación y formación Profesional.



## Valores

La Institución promueve un conjunto de acciones y estrategias que permiten desarrollar su gestión con base en valores, los cuales son fundamentales para alcanzar los objetivos institucionales. Estos valores son el resultado de la consulta participativa y el consenso expresado por el personal y la Junta Directiva de la Institución. Cada uno de ellos contiene otros valores asociados, según el Manual de Ética y Conducta del INA 2018. A continuación, se transcriben estos tal y como se presentan en dicho manual.

### *Compromiso*

*“El compromiso es el motor, el combustible y el detonante para cumplir a cabalidad con la Visión y Misión del INA. Requiere estar en sintonía con los valores institucionales y tener bien puesta la camiseta”.*

*“... se refiere a una obligación contraída que se asume como una obligación moral que nos impone el honor. Ser comprometido es identificarse con la Institución, es trabajar por el logro de la misión y los objetivos del INA, teniendo plena conciencia que el trabajo que realizamos contribuye a este fin”.*

### *Responsabilidad*

*“Cuando somos responsables, nos sentimos personas contentas y satisfechas porque sabemos que damos lo mejor en todo lo que hacemos”.*

*Significa saber responder con hechos y acciones a los deberes encomendados. Ser responsable es siempre hacer lo correcto y conlleva a una reputación por serlo”.*

### *Excelencia*

*“La excelencia es esa milla extra, hay que recorrerla”.*

*La excelencia en los procesos institucionales como atributo ético está asociado con la capacidad para hacer bien las labores asignadas, ser una persona virtuosa y procurar los mejores resultados, considerando los parámetros establecidos por la Institución y el logro de los fines encomendados”.*

### *Respeto*

*“Respeto a las ideas y aportes de otras personas en los diversos temas, aunque sean diferentes a las propias, siendo en todo momento una persona cordial, empática y proactiva en el trabajo. Procurar con acciones diarias lograr un ambiente de trabajo agradable y armonioso. Respetar el cuidado del medio ambiente”.*

### *Transparencia*

*“La honestidad es la forma de actuar, si pierdo mi honor, me pierdo a mí mismo”.*

*“Requiere rendir cuentas y garantizar el libre acceso a la información de interés público de la Institución, utilizando los medios tecnológicos que faciliten el acceso a la información, con el fin de que la ciudadanía pueda ejercer un control de las acciones que realiza la Institución”.*

*Valores asociados*

Compromiso	Responsabilidad	Excelencia	Respeto	Transparencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia y eficacia</li> <li>• Mejora continua</li> <li>• Creatividad e innovación</li> <li>• Proactividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento y</li> <li>• Disciplina y puntualidad</li> <li>• Sostenibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de respuesta</li> <li>• Servicio Oportuno</li> <li>• Calidad</li> <li>• Empatía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación asertiva</li> <li>• Colaboración en equipo</li> <li>• Igualdad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honradez</li> <li>• Probidad</li> <li>• Integridad</li> <li>• Objetividad</li> </ul>

## ***Propósito estratégico***

Talento Humano de excelencia para el progreso socioeconómico y competitividad del país.

Este Propósito se refiere al impacto y alcance del PEI en la institución, al finalizar el periodo.

## **Estrategia institucional**

Mejorar los servicios que brinda la institución durante el 2019 - 2025.

## Determinación del Valor público

Según Mideplan (2018), el concepto “valor público” se refiere a “la capacidad del Estado para dar respuesta a problemas relevantes de la población, en el marco del desarrollo sostenible, ofreciendo bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, promoviendo oportunidades, dentro de un contexto democrático”<sup>1</sup>.

En este sentido, el Valor público del INA consiste en procurar: **Generar talento humano de excelencia, para garantizar su empleabilidad, capacidades de autoempleo y desarrollo empresarial, que garanticen el bienestar socioeconómico y competitividad del país.**

## Pilares Estratégicos

Son los conceptos claves y transversales que se convierten en la piedra angular de las acciones de la institución y que integra las diferentes acciones para el logro de los objetivos institucionales. A continuación, se describen estos pilares:

Alianzas Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relación con entes públicos y privados (las empresas y las cámaras empresariales) y organizaciones laborales (sindicatos, asociación solidaristas y cooperativas) Sector académico y comunales, del ámbito nacional e internacional, que dé soporte para potenciar la mejora del quehacer institucional</li> </ul>
Modelo Curricular	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovar los SCFP en el contexto de la Educación y Formación Técnica Profesional (EFTP) de Costa Rica, de manera que propicie la empleabilidad y a su vez potencie la productividad, la competitividad del sector empresarial y la sociedad en general</li> </ul>
Talento Humano Interno Capacitado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión interna que permita fortalecer las capacidades de los individuos, aumentar su productividad en el tiempo, así como evaluar su desempeño para determinar oportunidades de mejora.</li> </ul>
Sistema Nacional de Empleo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema compuesto por diversas organizaciones mediante el cual se analizan periódicamente el mercado laboral y la oferta de servicios vigente; o bien, se adecua según las dinámicas del mercado de trabajo para mejorar la empleabilidad de las personas. Se hace énfasis en aquellas que presenten condiciones de vulnerabilidad y en el desarrollo de servicios de intermediación de empleo para promover la inserción laboral de las personas y el desarrollo de las organizaciones en términos de capital humano y competitividad.</li> </ul>
Sistema Nacional de Capacitación y Formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema que garantiza la consecución de los fines institucionales, mediante la organización y coordinación de los entes públicos y privados que ofrecen servicios propios de la formación y educación técnica profesional en Costa Rica.</li> </ul>
Vida estudiantil memorable	<ul style="list-style-type: none"> <li>Con el propósito de favorecer la permanencia, el éxito educativo y formar personas integrales, con liderazgo, sentido humano, con habilidades socioemocionales, conocimiento en derechos humanos, inclusivas y de perfil competitivo de acuerdo con la dinámica laboral y social del mundo moderno, el INA ofrece a su estudiantado una vivencia que convierte su estancia en la institución en una experiencia de crecimiento personal y profesional.</li> </ul>
Empresariedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo a unidades productivas de distintos sectores económicos mediante actividades de capacitación, asesoría técnica, acompañamiento empresarial, promoción y formación de personas emprendedoras, así como a proyectos productivos en las diversas etapas de su ciclo de vida para mejorar su competitividad y sostenibilidad.</li> </ul>

## Objetivos estratégicos, indicadores y metas

Objetivo estratégico	Indicador Estratégico	Línea base	Metas del indicador
Priorizar la atención en los sectores claves de la economía nacional y regional, mediante la formación, capacitación (incluye asistencias técnicas) y certificación para la promoción de las oportunidades de empleo, la complementación y especialización del talento humano asociado a los procesos productivos y a una mayor competitividad y productividad con sostenibilidad.	Porcentaje de población capacitada que mejora sus condiciones laborales o permanencia en el puesto o ambas. <sup>1</sup>	2016: <b>95%</b>	2019: No se evalúa 2020: <b>95%</b> 2021: No se evalúa 2022: <b>95%</b> 2023: No se evalúa 2024: <b>95%</b> 2025: No se evalúa
	Porcentaje de personas egresadas de programas que se incorporan o permanecen en el mercado laboral, en los sectores claves de la economía nacional, en los seis meses después de la graduación. <sup>2</sup>	2016: <b>32%</b>	2019: No se evalúa 2020: No se evalúa 2021: <b>36%</b> 2022: No se evalúa 2023: <b>72%</b> 2024: No se evalúa 2025: <b>74%</b>
	Cantidad de personas certificadas en un nivel de competencia en una ocupación, en los sectores clave de la economía nacional y regional.	2019: <b>544</b>	Meta del periodo: <b>30.997</b> 2020: <b>555</b> 2021: <b>567</b> 2022: <b>578</b> 2023: <b>4.500</b> 2024: <b>4.590</b> 2025: <b>4.682</b>
	Cantidad de personas estudiantes egresadas de los programas educativos en modalidad dual	2022 <b>36</b>	2023: <b>338</b> 2024: <b>450</b> 2025: <b>525</b>
Incrementar las competencias multilingüísticas a nivel nacional para el mejoramiento de la movilidad social, contribuyendo a la productividad y competitividad nacional, mediante estrategias institucionales definidas	Tasa anual de incremento de personas con competencias multilingüísticas.	No disponible	2020: <b>7%</b> 2021: <b>7%</b> 2022: <b>7%</b> 2023: <b>19%</b> 2024: <b>20%</b> 2025: <b>21%</b>
	Porcentaje de estudiantes que aplican la prueba para certificarse en C1 en el idioma inglés, según el marco común europeo.	No disponible	Meta del periodo: <b>80%</b> 2021: <b>80%</b> 2022: <b>80%</b> 2023: <b>80%</b> 2024: <b>80%</b> 2025: <b>80%</b>
	Porcentaje de estudiantes que se certifican en B1 y B2 en el idioma inglés, según el marco común europeo.	No disponible	Meta del periodo: <b>80%</b> 2021: <b>80%</b> 2022: <b>80%</b> 2023: <b>80%</b> 2024: <b>80%</b> 2025: <b>80%</b>
	Porcentaje de personas egresadas de programas en el idioma inglés que se incorporan o permanecen en el mercado laboral, en los seis meses después de la graduación. <sup>3</sup>	2016: <b>31%</b>	2019: <b>33%</b> 2020: No se evalúa 2021: <b>35%</b> 2022: No se evalúa 2023: <b>72%</b> 2024: No se evalúa 2025: <b>72%</b>

<sup>1</sup> El indicador se programa para el periodo PEI. Sin embargo, se evalúa en los años: 2020, 2022 y 2024 (bianual).

<sup>2</sup> El indicador se programa para el periodo PEI. Sin embargo, se evalúa en los años: 2021, 2023 y 2025 (bianual).

<sup>3</sup> El indicador se programa para el periodo PEI. Sin embargo, se evalúa en los años: 2019, 2021, 2023 y 2025 (bianual).

Objetivo estratégico	Indicador Estratégico	Línea base	Metas del indicador
Incrementar la ejecución de los programas educativos y de habilitación bajo diferentes modalidades, mediante la articulación con el sector empresarial, para la atención oportuna de la demanda.	Porcentaje de personas jóvenes (15 a 35 años) egresadas de programas.	2017: <b>80%</b>	2019: <b>80%</b> 2020: <b>80%</b> 2021: <b>80%</b> 2022: <b>80%</b> 2023: <b>80%</b> 2024: <b>80%</b> 2025: <b>80%</b>
	Cantidad de servicios de formación ejecutados en el año.	2017: <b>2.284</b>	2019: <b>5%</b> 2020: <b>5%</b> 2021: <b>5%</b> 2022: <b>5%</b> 2023: <b>543</b> 2024: <b>570</b> 2025: <b>598</b>
	Tasa anual de incremento de SCFP en las modalidades presencial (dual), no presencial y mixta. (Respecto al año anterior).	2017: <b>85</b>	2019: <b>5%</b> 2020: <b>5%</b> 2021: <b>5%</b> 2022: <b>5%</b> 2023: <b>5%</b> 2024: <b>5%</b> 2025: <b>5%</b>
	Cantidad de personas registradas en ane.cr que reciban servicios de intermediación u orientación laboral, según sexo y región, priorizando poblaciones desempleadas, (en particular: mujeres, personas en situación de pobreza, puente al desarrollo, personas con discapacidad y estudiantes).	2017: <b>12,5%</b>	2019: <b>20%</b> 2020: <b>30%</b> 2021: <b>40%</b> 2022: <b>50%</b> 2023: <b>1.790</b> 2024: No se evalúa 2025: <b>1.900</b>
Priorizar la atención de la población en desventaja social, mediante servicios de formación, capacitación y certificación, en igualdad de condiciones, que contribuyan a su movilidad social y la disminución de la pobreza en el país.	Porcentaje de personas en desventaja social egresadas de programas que se incorporan en el mercado laboral en los seis meses después de su graduación. <sup>4</sup>	2017: <b>21,2%</b>	2019: <b>30%</b> 2020: No se evalúa 2021: <b>32%</b> 2022: No se evalúa 2023: <b>54%</b> 2024: No se evalúa 2025: <b>56%</b>
	Porcentaje de personas en desventaja social capacitadas que permanecen o mejoran su condición laboral o ambas. <sup>5</sup>	2016: <b>42%</b>	2019: <b>44%</b> 2020: <b>45%</b> 2021: No se evalúa 2022: <b>47%</b> 2023: No se evalúa 2024: <b>89%</b> 2025: No se evalúa

<sup>4</sup> El indicador se programa para el periodo PEI. Sin embargo, se evalúa en los años: 2019, 2021, 2023 y 2025.

<sup>5</sup> El indicador se programa para el periodo PEI. Sin embargo, se evalúa en los años: 2019, 2020, 2022 y 2024.

Objetivo estratégico	Indicador Estratégico	Línea base	Metas del indicador
	Porcentaje de personas en desventaja social certificadas que permanecen o mejoran su condición laboral o ambas. <sup>6</sup>	2016: <b>42%</b>	2019: <b>44%</b> 2020: <b>45%</b> 2021: No se evalúa 2022: <b>47%</b> 2023: No se evalúa 2024: <b>92%</b> 2025: No se evalúa
Fortalecer el apoyo a nuevas iniciativas de inversión local y extranjera mediante la formación y con las destrezas necesarias, para disponer de una fuerza laboral de creciente capacidad productiva y adaptabilidad.	Cantidad de personas formadas para la atención de iniciativas de inversión local y extranjera, coordinadas con las organizaciones encargadas.	No disponible	Meta del periodo: <b>83.608</b> 2019: <b>5.928</b> 2020: <b>6.817</b> 2021: <b>6.953</b> 2022: <b>7.092</b> 2023: <b>16.000</b> 2024: <b>16.160</b> 2025: <b>16.321</b>
	Grado de satisfacción de inversionistas locales y extranjeros que contratan personas formadas en el INA. <sup>7</sup>	No disponible	2019: No se evalúa 2020: No se evalúa 2021: No se evalúa 2022: No se evalúa 2023: <b>85%</b> 2024: No se evalúa 2025: <b>85%</b>
Fomentar una cultura emprendedora que propicie las condiciones necesarias para el desarrollo del ecosistema de pyme y de emprendimiento e innovación, de acuerdo con el Sistema de Banca para el Desarrollo, como una alternativa para el desarrollo económico nacional.	Cantidad de personas beneficiarias del SBD que aprobaron algún SCFP.	2017: 7.121	Meta del periodo: <b>69.290</b> 2019: <b>9.740</b> 2020: <b>8.251</b> 2021: <b>9.850</b> 2022: <b>11.449</b> 2023: <b>11.156</b> 2024: <b>14.152</b> 2025: <b>14.351</b>
	Porcentaje de emprendimientos que recibieron acompañamiento empresarial y que se desarrollan, según cobertura nacional.	No disponible	2020: <b>50%</b> 2021: <b>60%</b> 2022: <b>65%</b> 2023: <b>65%</b> 2024: <b>65%</b> 2025: <b>65%</b>
	Cantidad de beneficiarios del SBD que recibieron acompañamiento empresarial por medio del desarrollo de proyectos productivos.	2017: 40	Meta del periodo: <b>6.975</b> 2019: <b>450</b> 2020: <b>725</b> 2021: <b>1.450</b> 2022: <b>1.450</b> 2023: <b>1.450</b> 2024: <b>1.450</b>

<sup>6</sup> El indicador se programa para el periodo PEI. Sin embargo, se evalúa en los años: 2019, 2020, 2022 y 2024.

<sup>7</sup> El indicador se programa para el periodo PEI. Sin embargo, se evalúa en los años: 2023 y 2025. Debido a que no se pudo evaluar el año 2022 se traslada la evaluación para el 2023

## ***Acciones estratégicas***

Éstas son el conjunto de actividades según las competencias y funciones de cada una de las unidades institucionales que contribuyen con el logro de los objetivos estratégicos.

1. Diseño y ejecución de programas educativos y certificación por competencias de las personas, con contenidos de alto valor para los sectores claves de la economía de cada región y del país, en las diferentes modalidades.
2. Diseño y ejecución de programas de habilitación para facilitar la incorporación laboral de las personas, mediante las diferentes modalidades, en carreras de alto valor para los sectores clave de la economía de cada región.
3. Competencias multilingüísticas a nivel nacional de forma que se contribuya con la movilidad social, la productividad y la competitividad.
4. Programas de acompañamiento empresarial para impulsar el desarrollo de empresas con alto potencial de crecimiento, así como de los territorios con bajo progreso social, en alianza con diferentes organizaciones y despliegue innovador, según el Sistema de Banca para el Desarrollo.
5. Servicios de capacitación (asistencias técnicas y cursos) y certificación por competencias, a personas trabajadoras que requieran actualización o complementación de las competencias laborales, en temas de alta demanda y valor productivo para los sectores clave de la economía, mediante las diferentes modalidades, (PASER empresarial).
6. Servicios de Capacitación y Formación Profesional para el talento humano con las competencias que requieren los inversionistas nacionales y extranjeros (personas – empresas) y zonas francas del país, desarrollados en colaboración con organizaciones de promoción de inversiones (como por ejemplo CINDE y PROCOMER).
7. Permanencia de estudiantes en situación de desventaja social en los servicios de capacitación, formación profesional y certificación, en igualdad de condiciones, mediante apoyos complementarios (ayudas económicas como: transporte, hospedaje, cuidado u otro).
8. Promoción de la inserción laboral de las personas egresadas y el desarrollo de las organizaciones en términos del talento humano y competitividad, mediante un sistema único de empleo a nivel nacional.

## Aspectos para el desarrollo de las acciones estratégicas

Son las acciones que se desarrollan para cumplir cada una de las acciones estratégicas. Están presentes en la implementación de los diferentes procesos de gestión institucional, independientemente de donde se originen. Son vitales para la obtención de un producto acorde con las necesidades de las poblaciones y regiones del país.

### Cobertura nacional

La oferta deberá ser diseñada y ejecutada de manera que cree el mayor valor posible a los diversos tipos de poblaciones y de regiones del país. No debe ser una oferta estandarizada.

### Diferentes modalidades

El INA deberá incrementar los servicios en línea, para aumentar la capacidad y responder oportunamente las necesidades de las personas usuarias.

### Enfoque curricular basado en competencias

La oferta deberá formar en capacidades técnicas específicas y habilidades que le permitan al estudiante seguir creciendo en formación y adaptación, de de cara al futuro.

### Contenidos transversales

Toda la oferta de mediano y largo plazo deberá incluir temas transversales como productividad, enfoque de género, cultura Emprendedora y sostenibilidad ambiental.

Algunos de los contenidos transversales refieren a temáticas relevantes en la formación de las personas y a la vez constituyen compromisos de la institución con leyes y normativas a nivel nacional.



## Objetivos tácticos, indicadores y metas

Se refieren a la transformación interna y operativa de la Institución para el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional.

Objetivo Táctico	Indicador Táctico	Línea base	Metas del indicador
Desarrollar alianzas estratégicas sostenibles con instancias claves para el impulso de la estrategia institucional.	Porcentaje de acciones estratégicas implementadas a nivel institucional, producto de las alianzas establecidas.	No disponible	2019: <b>85%</b> 2020: <b>85%</b> 2021: <b>85%</b> 2022: <b>85%</b> 2023: <b>85%</b> 2024: <b>85%</b> 2025: <b>85%</b>
Consolidar la vigilancia estratégica para la permanente actualización de la oferta de servicios, impulsando la transformación productiva del país, según las necesidades de los sectores de la economía, las regiones, los territorios y las necesidades de poblaciones vulnerables.	Porcentaje de etapas implementadas de la metodología de vigilancia estratégica.	No disponible	Meta del periodo: <b>100%</b> 2019: <b>60%</b> 2020: <b>40%</b>
Consolidar la prospectiva para el diseño e innovación de la oferta pertinente y oportuna.	Porcentaje de etapas implementadas de la metodología de prospectiva.	No disponible	Meta del periodo: <b>100%</b> 2019: <b>30%</b> 2020: <b>30%</b> 2021: <b>40%</b>
Optimizar las capacidades, instalaciones y alianzas de la Institución para ampliar la cobertura de la oferta de servicios a la población y sectores productivos del país.	Porcentaje de etapas ejecutadas del Plan para la ampliación de cobertura de SCFP.	No disponible	Meta del periodo: <b>100%</b> 2019: <b>30%</b> 2020: <b>40%</b> 2021: <b>30%</b>
Mejorar la planificación y ejecución de los servicios de formación, capacitación y certificación, de acuerdo con el accionar de los centros de formación y los criterios técnicos, para el fortalecimiento del desarrollo de los territorios de bajo progreso económico social.	Cantidad de etapas finalizadas del diseño de la metodología para la elaboración, ejecución y evaluación del PASER.	No disponible	Meta del periodo: <b>Metodología diseñada</b> 2019: <b>Etapas 1</b> 2020: <b>Etapas 2</b>
Capacitar permanentemente al personal docente de acuerdo con las habilidades y técnicas actuales y futuras, requeridas para el mejoramiento de la calidad de los servicios.	Porcentaje de personal docente capacitado en áreas estratégicas.	No disponible	Meta del periodo: <b>100%</b> 2019: <b>15%</b> 2020: <b>15%</b> 2021: <b>15%</b> 2022: <b>15%</b> 2023: <b>15%</b> 2024: <b>15%</b> 2025: <b>10%</b>
Consolidar el Nuevo Modelo Curricular para la Formación Profesional del INA, mediante la aplicación de estrategias y metodologías, a fin de impactar en la empleabilidad de las personas y la competitividad del sector empresarial.	Porcentaje de implementación del modelo curricular para la formación profesional del INA.	2018: 8%	Meta del periodo: <b>100%</b> 2019: <b>52%</b> 2020: <b>42%</b> 2021: <b>6%</b>

Objetivo Táctico	Indicador Táctico	Línea base	Metas del indicador
Disponer de nuevas tecnologías y aplicaciones para los procesos de enseñanza y aprendizaje.	Porcentaje de nuevas herramientas tecnológicas y aplicaciones desarrolladas en la infraestructura tecnológica del INA, para los procesos de enseñanza y aprendizaje. <sup>8</sup>	No disponible	2020: <b>5</b> 2021: <b>5</b> 2022: <b>5</b> 2023: <b>90%</b> 2024: <b>90%</b> 2025: <b>90%</b>
Vincular el Sistema Nacional de la Formación Profesional (SINAFOR) con la Educación y la Formación Técnico Profesional de Costa Rica, para el desarrollo de un modelo de gestión.	Porcentaje de avance para la implementación del modelo de gestión para la vinculación del SINAFOR con el EFTP-CR.	No disponible	Meta del periodo: <b>100%</b> 2019: <b>30%</b> 2020: <b>40%</b> 2021: <b>30%</b>
Consolidar el Modelo de Gestión del Sistema Nacional de Empleo (SNE) mediante la orientación, formación e intermediación para la inserción de las personas egresadas y su permanencia, de acuerdo a la oferta y demanda laboral.	Porcentaje de actividades ejecutadas en el plan de acción del Modelo de Gestión de Empleo.	No disponible	Meta del periodo: <b>100%</b> 2019: <b>50%</b> 2020: <b>25%</b> 2021: <b>25%</b>
Incrementar la participación igualitaria de mujeres y hombres en la formación profesional en los sectores clave de la economía nacional, como aporte al cierre de brechas, mediante el desarrollo del Plan de Acción de la Política de Igualdad de Género del INA.	Porcentaje de mujeres matriculadas en programas de los sectores claves de la economía nacional, que presentan mayor asimetría de género.	No disponible	2019: <b>8%</b> 2020: <b>16%</b> 2021: <b>24%</b> 2022: <b>32%</b> 2023: <b>40%</b> 2024: <b>40%</b> 2025: <b>40%</b>
Desarrollar una estrategia de comunicación sostenible que proyecte una imagen moderna y flexible del INA entre su público objetivo.	Cantidad de campañas desarrolladas en el marco de la estrategia de comunicación que proyecte una imagen moderna y flexible del INA entre sus públicos objetivos.	No disponible	Meta del periodo: <b>7 campañas</b> 2019: <b>1</b> 2020: <b>1</b> 2021: <b>1</b> 2022: <b>1</b> 2023: <b>1</b> 2024: <b>1</b> 2025: <b>1</b>
Mejorar los procesos de compra mediante el uso de la plataforma del SICOP para atender de manera oportuna las necesidades de los SCFP.	Porcentaje de las líneas de compra adjudicadas por SICOP.	No disponible	2019: <b>82%</b> 2020: <b>84%</b> 2021: <b>86%</b> 2022: <b>88%</b> 2023: <b>90%</b> 2024: <b>90%</b> 2025: <b>90%</b>
Desarrollar proyectos de Tecnologías de la Información y Comunicación, que faciliten el mejoramiento de los servicios institucionales, de acuerdo con el PEI.	Porcentaje de ejecución de los proyectos de Tecnologías de la Información y Comunicación.	2019: 87%	2020: <b>90%</b> 2021: <b>90%</b> 2022: <b>90%</b> 2023: <b>90%</b> 2024: <b>90%</b> 2025: <b>90%</b>

<sup>8</sup> Según GG-358-2023, el indicador cambia a porcentaje a partir del 2023.

Objetivo Táctico	Indicador Táctico	Línea base	Metas del indicador
Mejorar sustantiva y estratégicamente la infraestructura (incluye equipamiento) para la ejecución de los SCFP en condiciones óptimas.	Porcentaje de avance de inversión en infraestructura física.	2019: 100%	2020: <b>100%</b> 2021: <b>100%</b> 2022: <b>100%</b> 2023: <b>100%</b> 2024: <b>100%</b> 2025: <b>100%</b>
	Porcentaje de equipo didáctico adquirido que se encuentra en uso.	No disponible	Meta del periodo: <b>90%</b> 2020: <b>90%</b> 2021: <b>90%</b> 2022: <b>90%</b> 2023: <b>95%</b> 2024: <b>95%</b> 2025: <b>95%</b>
	Porcentaje de avance de la ejecución de proyectos de mantenimiento.	No disponible	2020: <b>100%</b> 2021: <b>100%</b> 2022: <b>100%</b> 2023: <b>100%</b> 2024: <b>100%</b> 2025: <b>100%</b>
Implementar el modelo de Ventanilla Única institucional que permita la atención ágil, accesible y oportuna de las necesidades de personas y empresas del país.	Cantidad de etapas finalizadas del modelo de ventanilla única institucional.	No disponible	2023: <b>2 etapas</b> 2024: <b>2 etapas</b>
Implementar un nuevo Modelo de Gestión Institucional acorde a la reforma aprobada mediante la Ley 9931, que permita a la institución modernizar su estructura y atender las necesidades internas y externas de cara al desarrollo y fortalecimiento de la capacitación y formación profesional, la empleabilidad y empresariedad en Costa Rica.	Cantidad de etapas finalizadas para la implementación del Modelo de Gestión Institucional.	No disponible	2023: <b>5 etapas</b> 2024: <b>3 etapas</b>
Implementar el Modelo Skills Costa Rica en la Gestión institucional con el fin de impactar de forma transversal, estratégica, sostenible y permanente la Educación y Formación Técnica Profesional (EFTP), para la innovación educativa, vida estudiantil memorable y talento humano de excelencia, mediante la vinculación e interacción con plataformas mundiales de alto nivel, tales como WorldSkills Internacional, WorldSkills América, OCDE, entre otras, que favorezcan la pertinencia y efectividad, e impulsar el crecimiento económico.	Cantidad de etapas finalizadas para la implementación del Modelo de Skills.	No disponible	2023: <b>6 etapas</b> 2024: <b>6 etapas</b> 2025: <b>7 etapas</b>

## Análisis de riesgos

La Asesoría de Control Interno realizó la valoración de riesgos a este Plan, partiendo de la identificación de cinco riesgos potenciales, vinculados con el desarrollo de los macroprocesos del sistema de gestión de calidad del INA:

- **Entorno:** No contar con la capacidad de respuesta y adaptación oportuna a los cambios y requerimientos del entorno.
- **Infraestructura y tecnología:** No disponer del equipo, tecnología e infraestructura adecuada para el desarrollo de los servicios de apoyo y SCFP, de forma innovadora, flexible y pertinente.
- **Estructura funcional:** Que la Institución no se encuentre adecuadamente organizada para el desarrollo de los procesos requeridos, de cara al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
- **Ambiente organizacional:** Disponer de un ambiente organizacional que dificulte e impida el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- **Seguimiento y evaluación:** No contar con información relevante para la toma de decisiones oportunas que garanticen el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Con estos insumos se realizó una sesión de valoración del riesgo con la participación de personal de las siguientes unidades: Presidencia Ejecutiva, Gerencia General, Subgerencia Técnica, Gestiones, Unidad de Planificación y Evaluación, Unidad PYMES-SBD, Unidad de Servicios Virtuales y la Unidad Didáctica y Pedagógica. En otra sesión se concluyó la valoración y se definieron los planes de acción.

Seguidamente, los resultados de ambas sesiones:

Riesgos del Entorno		
Acciones	Responsables	Fechas
Procedimiento para la identificación de la demanda según Contraloría General de la República y el Proyecto de Prospectiva Institucional.	Unidad de Planificación y Evaluación	28/6/2019
Implementación del Modelo Curricular para la Formación Profesional en el Instituto Nacional de Aprendizaje.	Equipo coordinador (ECIMC)	17/12/2021
Fortalecimiento de los mecanismos para los Comités Consultivos de Enlace.	Subgerencia Técnica	29/11/2019
Revisar y mejorar el proceso de administrar y dar seguimiento a los convenios de cooperación enfocados en el ámbito técnico institucional.	Gestión Rectora del SINAFOR	5/12/2020

Riesgos de Infraestructura y Tecnología		
Acciones	Responsables	Fechas
Mecanismos institucionales que mejoren los procesos de soporte y mantenimiento de la infraestructura en las Unidades Regionales.	Gerencia General	30/11/2018
Actualización y ejecución del Plan Plurianual 2019-2023 de acuerdo con prioridades.	Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo	31/12/2023
Elaborar e implementar un plan de acción que minimice y solucione los problemas relacionados con los servicios TICS para todo el INA (I fase en Sede Central y II fase en las Unidades Regionales).	Gestión de Tecnologías de Información y Comunicación	9/11/2018
Analizar nuevos mecanismos para disponer de los equipos requeridos, de forma eficiente y adaptándose a las necesidades institucionales (por ejemplo, compras por leasing para equipo tecnológico).	Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo / Gestión de Tecnologías de Información y Comunicación	29/11/2019

<b>Riesgos de Estructura Funcional</b>		
<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Fechas</b>
Definir una propuesta de un mecanismo de sustitución inmediata de personal docente en situaciones de emergencia para evitar que los servicios se suspendan.	Unidad de Recursos Humanos	31/10/2018
Analizar el proceso de reposición de las plazas, revisar el procedimiento respectivo y realizar las modificaciones necesarias para definir los tiempos, responsables y el proceso a seguir según sea el tipo de sustitución de plazas o nombramientos (por ejemplo, incapacidades, permisos, jubilaciones, entre otros), con el fin de propiciar la continuidad de los servicios.	Unidad de Recursos Humanos	31/10/2018
Definir mecanismos ágiles para la contratación de servicios de capacitación, supervisión y seguimiento administrativo de los SCFP.	Gerencia General	7/12/2018
Implementación del Sistema de Compras Públicas SICOP.	Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo	28/2/2019
Dar cumplimiento al acuerdo AC-268-2017-JD de Junta Directiva relacionado con el estudio externo del Sistema de Compras Institucional.	Gerencia General	31/8/2019
Reorganizar el proceso que se realiza en la elaboración del Plan Anual de Servicios (PASER), mediante la creación de una metodología que guíe al personal involucrado en este proceso, para que se planifiquen y ejecuten los Servicios de Capacitación y Formación Profesional (SCFP) en función de las demandas del mercado laboral, ya sea de manera asalariada o por cuenta propia.	Subgerencia Técnica	15/12/2020
Elaborar e implementar un plan de acción que minimice y solucione los problemas relacionados con los servicios TICS para todo el INA (I fase en Sede Central y II fase en las Unidades Regionales).	Gestión de Tecnologías de Información y Comunicación	9/11/2018
Acciones desarrolladas para la implementación de la ley del Sistema de Banca para el Desarrollo N°8634 y sus reformas.	Gerencia General / Unidad PYME-SBD	22/12/2018

Riesgos de Ambiente Organizacional		
Acciones	Responsables	Fechas
Desarrollo del proceso de gestión ética / Política de ética.	Presidencia Ejecutiva / Asesoría de Control Interno	2022-2023
Campaña de sensibilización y divulgación del PEI.	Presidencia Ejecutiva / Asesoría de Comunicación	29/11/2019
Propuesta para realizar un estudio de clima organizacional en toda la Institución (AC-416-2017-JD)	Gerencia General	29/11/2019
Comunicación oportuna de los cambios o ajustes que se realicen durante el desarrollo del PEI.	Presidencia Ejecutiva / Unidad de Planificación y Evaluación	Durante todos los años
Ejecución del proceso de monitoreo y seguimiento del PEI.	Unidad de Planificación y Evaluación	Semestralmente (31 de julio y 16 de febrero)

Riesgos de Seguimiento y Evaluación		
Acciones	Responsables	Fechas
Definir un mecanismo que regule la administración y modificaciones de los planes estratégicos.	Presidencia Ejecutiva / Unidad de Planificación y Evaluación	Junio 2019
Fortalecer el mecanismo de seguimiento semestral a las recomendaciones que se han aprobada en el Informe de Evaluación del PEI emitido por la Unidad de Planificación y Evaluación.	Presidencia Ejecutiva / Unidad de Planificación y Evaluación	28/6/2019
Capacitar a las personas que toman decisiones sobre el PEI en la utilización de sistemas o mecanismos de seguimiento a los objetivos e indicadores (generación de reportes)	Unidad de Planificación y Evaluación	28/6/2019
Valoración de riesgos y seguimiento anual del Plan Estratégico Institucional.	Asesoría de Control Interno/ Presidencia Ejecutiva	Último trimestre de cada año

## Bibliografía

Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). (2015). Comisión Ejecutiva; *Informe Técnico. Encuentro INA, Sector Empresarial y Organizaciones Sociales. Desafíos actuales y futuros que afrontará el país en materia de Formación Profesional*. San José, Costa Rica.

Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). (2018). *Anuario INA en Cifras 2017*. San José, Costa Rica.

Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). (2018). *Manual de Ética y Conducta del INA*. San José, Costa Rica

Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). (2019). *Evaluación del Plan Estratégico Institucional Anual 2019 PEI 2019-2025*. San José, Costa Rica.

Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). (2020). *Evaluación del Plan Estratégico Institucional Anual 2020 PEI 2019-2025*. San José, Costa Rica.

Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). (2020). *INA ante COVID 19. Programa para coadyuvar con la recuperación económica y social del país, mediante el desarrollo de capital humano y la reactivación productiva del sector empresarial*. San José, Costa Rica.

Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). (2021). *Evaluación del Plan Estratégico Institucional Anual 2021 PEI 2019-2025*. San José, Costa Rica.

Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). (2021). *INA en Cifras Instituto Nacional de Aprendizaje. Año 22 N°22 2021*. San José, Costa Rica.

Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). (2021). *Ley 9931 Fortalecimiento de la formación profesional para la empleabilidad, la inclusión social y la productividad de cara a la revolución industrial 4.0 y el empleo del futuro (reforma parcial de la Ley 6868, Ley Orgánica del Instituto Nacional de Aprendizaje, de 6 de mayo de 1983)*. San José, Costa Rica.

Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). (2022). *Análisis sobre la demanda ocupacional para la definición de Áreas Prioritarias*. San José, Costa Rica.

Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). (2022). *Evaluación del Plan Estratégico Institucional I semestre 2022 PEI 2019-2025*. San José, Costa Rica.

Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). (2022). *FODA covid 19*. San José, Costa Rica.

Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). (2022). *Propuesta del Modelo para la gestión de Skills Costa Rica en la EFTP de Costa Rica*. San José, Costa Rica.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2022). *Encuesta Continua de Empleo (ECE, 2022)*. San José, Costa Rica.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan). (2016). *Manual de planificación y marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica*. San José, Costa Rica.



Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan). (2018). *Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública del Bicentenario 2019-2022*. San José, Costa Rica.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan) (2018). *Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI)*. San José, Costa Rica.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan). (2022). *Plan Estratégico Nacional 2050*. 1ª ed. San José, Costa Rica.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan). (2022). *Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública "Rogelio Fernández Güell" 2023-2026*. San José, Costa Rica.

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2022). *Creación del Sistema Nacional de la Educación y Formación Técnica Profesional (SINEFOTEP) N° 43481-MEP-MIDEPLAN-MICITT-MTSS*. San José Costa Rica.